



Employment and
Immigration Canada

Emploi et
Immigration Canada

CAI
MI 350
-2025

Government
Publications




3 1761 11767826 8

Winning the Human Race

Human Resource
Planning
for the 90s



Canada



Digitized by the Internet Archive
in 2023 with funding from
University of Toronto

Winning the Human Race

**Human Resource
Planning
for the 90s**

Produced by Public Affairs
Employment and Immigration Canada
Copies available at Enquiries and Distribution
Ottawa-Hull K1A 0J9
Tel.: (819) 994-6313



Help Wanted – Apply Within...

That's one way to deal with your human resource needs – wait until a position is open, and then hope the right person will come along to fill it. It's an approach that might have made sense, 20 years ago.

But not any more. Consider the facts:

- **new technologies are transforming the way we do business, calling for employees with new, more advanced skills**
- **as Canada moves towards a service-based, knowledge-intensive economy, qualified employees are the key to competitive success**
- **almost half of the new jobs created over the next 10 years will require employees with more than 17 years of education and training**
- **with fewer young people entering the workforce, employers will need to use non-traditional sources of new skills by hiring and training more women, Aboriginal Canadians, older and disabled workers as well as visible minorities.**
- **already, up to 50 per cent of Canadian firms have trouble finding workers with the right skills to fill vacant jobs**
- **our competitors in the world economy have improved productivity through higher technology, product innovation and enhanced training of their labour forces. If Canadian businesses are to hold their own in an era of global competition, they must harness**

technology by developing the skills and knowledge of the people who direct, operate and maintain it.

As the demand for qualified workers continues to grow, winning in business means winning the human race. And to win with people, you have to look ahead – building the team of skilled, motivated employees you need not just today, but several years down the road.

That is what human resource planning – or HRP – is all about.

What is Human Resource Planning?

No business or enterprise can succeed without a sound plan for managing its finances and capital resources. HRP brings the same kind of discipline to managing the human capital of an organization. People-planning is equally vital to the smallest firm, the largest corporation, non-profit groups, and entire sectors of industry.

Human resource planning will do two things. It will identify:

- **the kinds of skills your employees must have if your organization is to succeed**
- **a strategy for making sure your current or future employees have those skills**

The specific elements of the strategy, like a financial strategy, will be linked to your business plan and will depend on the specific needs of your business. It might include: in-house training for existing workers, a new compensation and promotions policy to motivate and reward your best employees, training for supervisors in people-skills, or methods to recruit more qualified workers.

But in every case, a good human resource plan will help you to:

- **save money** – by managing human resources more effectively, you gain greater control over the costs involved in hiring, training, and managing staff
- **increase productivity** – by matching human resources to your organization's needs, you eliminate redundancies, and ensure the best person is available for the job at hand
- **adapt more quickly** – by planning ahead, you ensure that your organization can respond to changing conditions, such as new technologies or new markets
- **build a winning team** – by matching people to the right job, training them so that they have confidence in their abilities and rewarding performance, you will build a work force that is motivated, loyal, and committed to the success of your business.

Applying HRP in Your Business

Human resource planning should become an integral part of your business planning, following six basic steps:

1) Define your business' objectives

Human resource planning starts with your business plan. Your business plan should assess current market and economic trends, future opportunities for growth and define in realistic terms what your organization hopes to achieve.

2) Identify your skill requirements

What kind of skills does your business need to reach its objectives? Be as specific as possible, identifying the kinds of jobs that must be performed, the number of people required for each job, and the skills they must have.

3) Identify your resources

How many of these skill requirements can be met through your existing work force? Conduct an inventory of your existing employees, describing their qualifications, skills, experience, and their ability to adapt to new job requirements.

4) Identify the gaps between your resources and your needs

Are there gaps between the people you have, and the people you will need in the future? For example, you may find that you have too many sales people and not enough production workers; or your production workers may not have the skills required for a new technology you will introduce in the future.

5) Develop a strategy to fill in the gaps

How will you deal with the differences between your current human resources, and your future needs? Depending on your needs, your plan may involve such things as reorganizing job functions, accelerating promotions, training and re-training, improving working conditions, participating in apprenticeship or co-operative education programs or preparing to hire new employees.

6) Monitor and update your plan regularly

Your human resource plan should reflect changes in your business environment as they occur. Human resource planning is not a paper exercise to be done once and then forgotten. It is an on-going process to be implemented carefully and measured regularly, with adjustments made to deal with unforeseen problems.

How Do You Measure Up?

An HRP Fitness Test

Complete the following questionnaire to determine the current state of health of your company's human resource management.

The following statements represent some of the key factors involved in effective human resource planning. Each statement describes a situation commonly accepted in most workplaces. The aim is to determine to what extent the description applies to your company. When a statement contains several interrelated elements, base your judgement on the elements as a whole.

1. Read each statement carefully.
2. Enter an X in the appropriate column, depending on whether the statement:

- A** describes your situation exactly
- B** describes your situation to a large extent
- C** more or less describes your situation
- D** does not really describe your situation
- E** does not describe your situation at all

1. The company has a business plan incorporating sales objectives, acquisition plans, capital requirements and resulting human resource needs for a given period.

☐ ☐ ☐ ☐ ☐
A B C D E

2. Risks of staff shortage or surplus are anticipated at least two or three years ahead of time through a reliable forecasting method.

☐ ☐ ☐ ☐ ☐
A B C D E

3. Risks of structural imbalances (aging staff, under-representation of certain groups, poor distribution of skills) are forecasted at the same time as surplus or shortage risks.

☐ ☐ ☐ ☐ ☐
A B C D E

4. Risks of qualitative imbalances such as insufficient skills, overqualification, poor motivation and dissatisfaction are anticipated on the basis of current conditions and future job requirements.

☐ ☐ ☐ ☐ ☐
A B C D E

5. The company is aware in advance of its outside recruiting needs and of the availability of workers with the required skills.

☐ ☐ ☐ ☐ ☐
A B C D E

6. Vacant positions are offered to employees first through an objective procedure familiar to all (ie. job postings).

☐ ☐ ☐ ☐ ☐
A B C D E

7. Access to positions is based on objective job requirements.

☐ ☐ ☐ ☐ ☐
A B C D E

8. The company offers all employees the opportunity to become familiar with the firm's operation to perfect their skills and to adapt to their job.

☐ ☐ ☐ ☐ ☐
A B C D E

9. The evaluation of employees is based on results achieved and takes account of personal and organizational acts that may have influenced these results.

☐ ☐ ☐ ☐ ☐
A B C D E

10. Employees make numerous suggestions to improve work.

☐ ☐ ☐ ☐ ☐
A B C D E

11. These suggestions are well received and, more often than not, implemented.

☐ ☐ ☐ ☐ ☐
A B C D E

12. Employees participate in the development of objectives, operating methods and work plans affecting their activities.

☐ ☐ ☐ ☐ ☐
A B C D E

13. The organization of work is flexible in the sense that, whenever possible, it is adapted to the needs of persons rather than forcing them to adapt to rigid job requirements.

☐ ☐ ☐ ☐ ☐
A B C D E

14. After evaluating working conditions, the company introduces appropriate improvements with regard to:

- a) physical workload
- b) intellectual demands
- c) environmental conditions (ie. noise, lighting, air)
- d) safety hazards, occupational diseases

☐ ☐ ☐ ☐ ☐
A B C D E

15. Job requirements are established objectively in order to remove unnecessary or discriminatory obstacles.

☐ ☐ ☐ ☐ ☐
A B C D E

16. An employee's performance level determines his entitlement to wage increases for a given position and the criteria regarding this performance level are set by agreement between employer and employee.

☐ ☐ ☐ ☐ ☐
A B C D E

17. The company has a special policy of acknowledging the performance of employees who, over the past year, have made an outstanding contribution to the development of the company.

| | | | | |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| A | B | C | D | E |

Total number of Xs per column

| | | | | |
|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| <u> </u> | <u> </u> | <u> </u> | <u> </u> | <u> </u> |
| A | B | C | D | E |

Results

You can develop a profile of your company by totalling all the Xs you have entered.

How satisfactory are your results? It is up to you to judge. Since any answers entered to the right of column C point to a serious deficiency, you already have an idea of the number and type of problems that should be solved.

We Can Help

Through the federal government's Canadian Jobs Strategy, EIC offers a wide range of programs and services to help individuals and organizations adjust to a changing labour market. Part of our job is to help you find the support you need for effective Human Resource Planning.

We don't have all the answers to all of your problems. But we do have lots of good ideas, and a commitment to work with you to find solutions. If you have questions about HRP in general, or about how it applies to your specific needs, give us a call.

For more information, contact:

© Minister of Supply and Services Canada 1990

Cat. No. MP43-237/1990

ISBN 0-662-57424-9

l'année, une contribution exceptionnelle au développement de l'entreprise.

| | | | | | |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| A | B | C | D | E | |

Nombre global de X par colonne

| | | | | | |
|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| <u> </u> | <u> </u> | <u> </u> | <u> </u> | <u> </u> | <u> </u> |
| A | B | C | D | E | |

Résultats

Vous pouvez déterminer le profil de votre entreprise en reliant les X de vos réponses d'un trait continu.

Dans quelle mesure vos résultats sont-ils satisfaisants? A vous de juger. Si l'on considère que les réponses situées à la droite de la colonne C vous font voir une situation critique, vous possédez déjà des indices sur le nombre et la nature des problèmes qu'il faudra résoudre.

Nous pouvons vous aider

Par le truchement de la Planification de l'emploi, mise en oeuvre par le gouvernement fédéral, EIC offre toute une gamme de programmes et de services visant à aider les particuliers et les organismes à suivre l'évolution du marché du travail. Nous avons notamment la responsabilité de vous aider à trouver les ressources dont vous avez besoin pour bien planifier vos ressources humaines. Nous n'avons peut-être pas la réponse à tous vos problèmes, mais nous avons beaucoup de bonnes idées et la ferme intention de vous aider à trouver des solutions. Pour de plus amples renseignements sur la planification des ressources humaines en général ou sur son application à vos besoins précis, veuillez communiquer avec :

10. Les employés font de nombreuses suggestions pour améliorer le travail.

☐ A ☐ B ☐ C ☐ D ☐ E

11. Ces suggestions sont bien reçues et, le plus souvent, mises en œuvre.

☐ A ☐ B ☐ C ☐ D ☐ E

12. Les employés participent à l'élaboration des objectifs, des modes d'opération et des plans de travail qui touchent leurs activités.

☐ A ☐ B ☐ C ☐ D ☐ E

13. L'organisation du travail est souple, en ce sens que, lorsque c'est possible, elle s'ajuste aux besoins des personnes plutôt que de forcer celles-ci à s'ajuster aux exigences fixes des emplois.

☐ A ☐ B ☐ C ☐ D ☐ E

14. À la suite d'une évaluation des conditions de travail, l'entreprise apporte les améliorations appropriées en ce qui a trait:

- a) à la charge physique des postes,
- b) à la charge mentale des postes,
- c) aux conditions ambiantes (bruit, éclairage, qualité de l'air)
- d) aux dangers d'accident, aux maladies industrielles.

☐ A ☐ B ☐ C ☐ D ☐ E

15. Les exigences des tâches sont établies objectivement de façon à éliminer les embûches inutiles ou discriminatoires.

☐ A ☐ B ☐ C ☐ D ☐ E

16. Le niveau de rendement détermine l'augmentation salariale prévue pour un même poste et les critères qui définissent ce niveau ont fait l'objet d'une entente entre employeur et employé.

☐ A ☐ B ☐ C ☐ D ☐ E

17. L'entreprise dispose d'une méthode particulière de reconnaissance à l'endroit des personnes qui ont apporté, durant

2. Les risques de pénurie et de surplus de main-d'œuvre sont prévus au moins deux à trois ans à l'avance grâce à une méthode fiable.

3. Les risques de déséquilibre structurel : vieillissement des effectifs, sous-représentation de certains groupes, mauvaise répartition des compétences sont prévus en même temps que les risques de surplus et de pénurie.

☐ A ☐ B ☐ C ☐ D ☐ E

4. Les risques de déséquilibre qualitatif tel que l'incompétence, la surqualification, la démotivation et l'insatisfaction sont prévus en fonction de la situation présente et des exigences des emplois qui seront offerts dans le futur.

☐ A ☐ B ☐ C ☐ D ☐ E

5. L'entreprise connaît à l'avance ses besoins de recrutement externe et les disponibilités du marché du travail.

☐ A ☐ B ☐ C ☐ D ☐ E

6. Les postes vacants sont d'abord offerts aux employés par une procédure objective connue de tous (par exemple, l'affichage).

☐ A ☐ B ☐ C ☐ D ☐ E

7. L'accès aux postes repose sur les exigences objectives du travail.

☐ A ☐ B ☐ C ☐ D ☐ E

8. L'entreprise offre à tous les employés la possibilité de s'initier au fonctionnement de l'entreprise, de se recycler et de s'adapter à leurs postes.

☐ A ☐ B ☐ C ☐ D ☐ E

9. L'évaluation des employés repose sur les résultats obtenus et tient compte des facteurs personnels et organisationnels qui ont pu influencer ces résultats.

☐ A ☐ B ☐ C ☐ D ☐ E

Êtes-vous à la hauteur de la tâche? Test d'aptitudes en matière de planification des ressources humaines

Veuillez remplir le questionnaire suivant, qui vise à établir le diagnostic de la compagnie où vous travaillez, sur le plan des ressources humaines. Les énoncés qui suivent représentent quelques-uns des principaux facteurs à l'appui d'une planification efficace des ressources humaines. Chacun de ces énoncés porte sur une situation que l'on rencontre couramment dans la plupart des milieux de travail. Nous cherchons à déterminer dans quelle mesure ces définitions s'appliquent à votre compagnie. Lorsqu'un énoncé est formé de plusieurs éléments interreliés, considérez ces éléments dans leur ensemble avant de faire un choix.

1. Lire attentivement chaque énoncé
2. Inscrire un X dans la colonne appropriée selon que l'énoncé:

- A** Décrit exactement votre situation.
- B** Décrit en bonne partie votre situation.
- C** Décrit plus ou moins bien votre situation.
- D** Ne décrit pas vraiment votre situation.
- E** Ne décrit pas du tout votre situation.

1. L'entreprise possède un plan d'affaire qui incorpore les objectifs de vente, les plans d'acquisition, les exigences en matière de capital et les besoins en ressources humaines qui en découlent pour une période donnée.

☐ A ☐ B ☐ C ☐ D ☐ E

3) Recenser les ressources de l'entreprise

A combien de ces besoins votre main-d'œuvre actuelle peut-elle répondre ? Dressez une liste de vos employés actuels, en donnant une description de leurs titres professionnels, de leurs compétences, de leur expérience et de leur capacité de s'adapter à de nouvelles exigences au travail.

4) Établir l'écart entre les ressources et les besoins de l'entreprise

Vos employés actuels pourront-ils répondre à vos besoins futurs ? Par exemple, il se peut que vous ayez trop de représentants de commerce et pas assez de travailleurs de production, ou encore que vos travailleurs de production ne possèdent pas les compétences nécessaires pour accomplir les fonctions qui découleront de l'introduction future d'une nouvelle technique.

5) Élaborer une stratégie pour suppléer aux lacunes

Comment arriverez-vous à concilier les différences entre vos ressources humaines actuelles et vos besoins futurs ? Selon vos besoins, votre plan pourrait notamment prévoir la ré-organisation des fonctions, l'avancement accéléré des employés, leur formation et leur recyclage, l'amélioration de leurs conditions de travail, leur participation à des programmes d'apprentissage ou d'alternance travail-études ou encore l'embauche de nouveaux employés.

6) Suivre de près l'exécution du plan et le mettre à jour régulièrement

Votre plan de ressources humaines devrait être modifié à mesure que des changements se produisent au sein de votre entreprise. Il ne s'agit pas d'un exercice sur papier à faire une fois à laisser de côté, mais d'un processus continu. Votre plan doit être appliqué avec circonspection, évalué régulièrement et adapté aux circonstances imprévues.

telles que l'introduction de nouvelles techniques ou de nouveaux marchés.

- **Bâtir une équipe solide**—en confiant à vos employés des tâches pour lesquelles ils sont qualifiés, en assurant leur formation pour leur donner confiance en leurs capacités et en récompensant leurs réalisations, vous vous bâtirez une main-d'œuvre motivée et dévouée qui aura à cœur la réussite de votre entreprise.

La planification des ressources humaines dans votre entreprise

La planification des ressources humaines devrait devenir une partie intégrante de vos plans d'entreprise. Pour ce faire, il suffit de suivre les six étapes suivantes :

1) Définir les objectifs de l'entreprise

Votre plan d'entreprise est le point de départ de la planification des ressources humaines. Celui-ci devrait comprendre une évaluation des tendances actuelles du marché et de l'économie ainsi que des possibilités de croissance et donner une définition réaliste des objectifs que souhaite atteindre votre entreprise.

2) Préciser les besoins en matière de compétences professionnelles

De quelles compétences votre entreprise a-t-elle besoin pour atteindre ses objectifs ? Soyez aussi précis que possible, en indiquant les genres de tâches à accomplir, le nombre de personnes requises pour chacune et les compétences que celles-ci doivent posséder.

La planification des ressources humaines vous permettra :

- de déterminer quels genres de compétences vos employés doivent posséder pour que votre entreprise réussisse;

- d'élaborer une stratégie de formation vous garantissant que vos employés actuels et futurs possèdent ces compétences.

Comme dans le cas d'une stratégie financière, les éléments précis de la stratégie feront partie de votre plan d'entreprise et seront fonction des besoins particuliers. La stratégie pourrait notamment prévoir la formation sur place des travailleurs actuels, la mise en oeuvre d'une nouvelle politique de rémunération et d'avancement visant à motiver et à récompenser vos meilleurs employés, la prestation de cours de formation en relations humaines à l'intention des surveillants ou l'élaboration de méthodes de recrutement de travailleurs qualifiés.

- Quoi qu'il en soit, un bon plan de ressources humaines vous aidera toujours à atteindre les objectifs suivants:
- **Economiser de l'argent** – la gestion plus efficace de vos ressources humaines vous permettra d'exercer un plus grand contrôle sur le coût d'embauche, de formation et de gestion de vos employés.

- **Augmenter la productivité** – en embauchant les personnes possédant les compétences nécessaires pour répondre à vos besoins, vous éliminez le chevauchement de tâches et vous assurez que la personne la plus compétente occupe le poste offert.

- **Accélérer l'adaptation** – en élaborant d'avance un plan, vous êtes certain que votre entreprise sera en mesure de faire face à de nouvelles situations

- Environ 50 p. 100 des entreprises éprouvent déjà des difficultés à trouver des travailleurs possédant les compétences voulues pour pourvoir aux postes vacants.

- Nos concurrents sur le marché international ont augmenté leur productivité en perfectionnant leurs techniques, en créant des produits et en offrant une meilleure formation à leur main-d'œuvre. Si les entreprises canadiennes veulent réussir à soutenir la concurrence internationale, elles doivent mettre à profit la technologie en assurant le perfectionnement professionnel et le recyclage de leurs dirigeants et de leurs employés.

Étant donné que la demande de travailleurs qualifiés ne cesse de croître, il est nécessaire de bien planifier ses ressources humaines pour réussir. Pour être à la hauteur de la tâche, il faut être prévoyant, c'est-à-dire bâtir une équipe de travailleurs qualifiés et motivés pour satisfaire à ses besoins actuels et futurs. Voilà en quoi consiste la planification des ressources humaines.

Qu'est-ce que la planification des ressources humaines?

Pour réussir, une entreprise doit avoir un bon plan de gestion de sa trésorerie et de ses ressources pécuniaires. Ce même principe s'applique à la gestion des ressources humaines d'un organisme. La planification des ressources humaines revêt la même importance, tant pour les petites entreprises, les grandes sociétés et les organismes sans but lucratif que pour des secteurs d'activité complets.

Personnel demandé – présenter sa demande en personne...

Voilà la façon habituelle de répondre à des besoins de personnel : attendre qu'un poste soit vacant, puis espérer que la personne idéale pose sa candidature. Si cette façon de faire convenait il y a 20 ans, aujourd'hui, elle est désuète.

Examinons les faits suivants :

- Les nouvelles technologies transforment notre façon d'exercer nos activités commerciales et exigent que les employés possèdent de nouvelles compétences plus spécialisées.
- A mesure que le Canada se dirige vers une économie de services à forte concentration d'expertise, les employés qualifiés deviennent une ressource essentielle pour soutenir la concurrence.

- Il faudra plus de 17 ans d'études et de formation pour occuper presque la moitié des emplois qui seront créés au cours des dix prochaines années.

- Le nombre de jeunes qui s'intègrent à la population active diminue. Pour embaucher des travailleurs possédant de nouvelles compétences, les employeurs vont devoir puiser à d'autres sources, en engageant et en formant plus de femmes, d'autochtones, de travailleurs âgés, de personnes handicapées et aussi de membres des minorités visibles.

La personne avant tout

Planification des
ressources humaines
dans les années 1990

Préparé par les Affaires publiques
Emploi et Immigration Canada
Copies disponibles à Renseignements et diffusion
Ottawa-Hull K1A 0J9
Tél.: (819) 994-6313

Canada



Planification des
ressources humaines
dans les années 1990

La personne
avant tout

Emploi et
Immigration Canada

Immigration Canada

